

المحاضرة الأولى: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

في عالم المؤسسات المعاصرة، تُعد إدارة الموارد البشرية عاملاً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان استدامة النجاح. ففعالية الأداء المؤسسي لم تعد تعتمد فقط على توفر الموارد المادية، الفنية، والمالية، بل على القدرة الاستراتيجية لإدارة هذه الموارد واستغلالها بكفاءة. وفي هذا السياق، يبرز العنصر البشري كأحد أهم مقومات نجاح المؤسسات، حيث إن كفاءة الأفراد وقدرتهم على الابتكار والتنفيذ تشكل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية. ورغم أن العديد من المؤسسات تواجه أزمات نتيجة نقص كفاءة مواردها البشرية أو ضعف إدارتها، فإن مؤسسات أخرى استطاعت تحقيق تحول جذري من خلال الاستثمار في تنمية قدرات موظفيها وتطوير مهاراتهم. لذا، تُعد إدارة الموارد البشرية أداة رئيسية لتحفيز الأفراد، رفع الإنتاجية، وضمان التميز في بيئة الأعمال الديناميكية.

التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري والممارسات العلمية، مما ساهم في تحسين أدوارها التوجيهية والقيادية للأفراد. تطورت هذه الإدارة بفضل الدراسات الأكاديمية الحديثة والتطورات العلمية التي أدخلت نظريات واستراتيجيات مبتكرة لتحقيق النمو والتنمية، بهدف الوصول إلى مستويات إدارية عالية.

1. تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية:

نشأت إدارة الموارد البشرية ضمن مراحل تاريخية متعددة، بدأت مع بدايات الفكر الإداري قبل الإدارة العلمية (التaylorية) وقبل عصر التصنيع.

استمدت جذورها من مجالات متعددة، منها:

العلاقات الصناعية.

اقتصاد العمل.

علم النفس الصناعي.

علم الاجتماع الصناعي.

السلوك التنظيمي.

الإدارة العامة.

العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

دراسة تطور إدارة الموارد البشرية تتيح فهم كيفية تطورها لتصبح ما هي عليه اليوم. وتشمل العوامل التي ساهمت في تشكيل هذا التطور:

أ. العوامل الخارجية:

حسب الجمعية الوطنية لمدرء الموارد البشرية (ANDRH) ، تتضمن العوامل الخارجية التي أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية:

المنافسة: زيادة التحديات بين المؤسسات لتقديم أفضل المنتجات والخدمات.
التغيرات في السوق: تحولات الأسعار والمنتجات واحتياجات المستهلكين.
تطور المؤسسات: النمو والتغيرات الهيكلية التي تتطلب موارد بشرية متميزة.

ب. العوامل الداخلية:

تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في تطور وظيفة الموارد البشرية، وفقاً لأهميتها، النقاط التالية:

تنظيم أوقات العمل:

يتطلب تحسين إدارة الموارد البشرية تنظيمًا فعالاً لأوقات العمل لزيادة الإنتاجية وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

تطور إدارة المؤسسة:

مع تطور المؤسسات في استراتيجياتها وأهدافها، يتعين على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات عبر تحديث السياسات والإجراءات.

الرغبة في العمل وضغوط العمل:

تزايد الرغبة في العمل قد يقابلها ضغط متزايد بسبب التوقعات العالية من الموظفين، مما يستدعي توازنًا في كيفية التعامل مع هذا التحدي.

الحاجة إلى الاعتراف داخل المؤسسة:

يعتبر الاعتراف بالجهود والتقدير أحد أهم العوامل الداخلية التي تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والإبداع.

تطور العلاقات الاجتماعية

يعد تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة أمرًا أساسيًا لتحقيق بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع مستوى الأداء.

تطور إدارة الموارد البشرية عبر المراحل:

أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع:

في هذه المرحلة، لم تكن إدارة الموارد البشرية كما نعرفها اليوم موجودة. حيث كانت الحياة الاقتصادية والاجتماعية تقتصر في الغالب على الأنشطة الزراعية والصيد، ولم تكن هناك مؤسسات صناعية ضخمة أو نظم إدارية متطورة. كانت الأعمال تدار بشكل عفوي وغير منظم، وكان الاهتمام بالموارد البشرية ضعيفًا وغير ممنهج.

ب- إدارة الموارد البشرية قبل حركة الإدارة العلمية:

في هذه المرحلة، بدأت أفكار ومفاهيم حول أهمية العنصر البشري تظهر بشكل تدريجي من خلال كتابات بعض المفكرين، الذين دعا العديد منهم إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل أكثر ملائمة. وقد ساهم هؤلاء المفكرون في تأسيس بعض المبادئ التي أثرت بشكل غير مباشر في تطور إدارة الموارد البشرية لاحقًا. من أبرز هؤلاء الكتاب:

روبرت أوين (1771): كان روبرت أوين من أوائل المفكرين الذين دعوا إلى الاهتمام بالعمال وتحسين ظروفهم، بما في ذلك تحسين بيئة العمل وزيادة رفاة الموظفين، باعتبار ذلك جزءًا من تحسين الإنتاجية.

آدم سميث (1776): في كتابه "ثروة الأمم"، تحدث سميث عن تقسيم العمل وفعاليته في زيادة الإنتاجية، وهو ما كان له تأثير كبير على أفكار الإدارة الحديثة.

تشارلز باباج (1832): يعتبر باباج من رواد التفكير في تنظيم العمل، حيث ركز على فكرة أهمية النظام في تحسين الإنتاجية والكفاءة.

الأفكار والمبادئ التي برزت في هذه الفترة:

تقسيم العمل: حيث تم تقسيم الأنشطة المعقدة إلى مهام بسيطة يمكن تنفيذها بشكل أسرع وأكثر كفاءة. المنفعة المتبادلة بين العمال وأرباب العمل: كان هناك اعتقاد متزايد بأن العلاقة بين العاملين وأرباب العمل يجب أن تكون قائمة على المصلحة المتبادلة، حيث أن رضا العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور: بدأ المفكرون في الاعتقاد بأن تحسين بيئة العمل وزيادة الأجور يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

أساليب الدافعية: تم طرح بعض الأساليب مثل المشاركة في الأرباح لتحفيز العمال على العمل بشكل أفضل. مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج: بدأ الاهتمام بمشاركة العمال في صنع القرارات الخاصة بالإنتاج لتحفيزهم وزيادة انخراطهم في العمل.

ج- الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية:

مع اندلاع الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر في الدول الصناعية الكبرى، بدأ الاهتمام بشكل أكبر بشؤون العمال. شهدت هذه الفترة تحولات كبيرة في تنظيم العمل وظروفه:

تحسين ظروف العمل: مع تزايد أهمية الصناعة في الاقتصاد، بدأت الأصوات تعلو بضرورة تحسين الشروط الصحية والمعيشية للعمال، حيث كانت بعض المصانع تعتمد على العمل الطويل في بيئات غير صحية، مما ثر سلبًا على إنتاجية العمال.

ظهور الحركة العمالية: في هذه الفترة، بدأ العمال ينظمون أنفسهم في حركات تطالب بتحسين الأجور، تقليل ساعات العمل، وتحسين ظروف العمل.

في عام 1890، ظهرت بعض المبادرات في الدول الصناعية مثل ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة، التي تدعو إلى الاهتمام بالعاملين، ومن ضمن هذه المبادرات كان تحسين بيئة العمل وإدخال بعض التشريعات التي تحفظ حقوق العمال.

ث- حركة الإدارة العلمية (التايلورية):

تعتبر حركة الإدارة العلمية (أو التايلورية) من أهم الحركات التي أثرت بشكل كبير على تطور الإدارة ومواردها البشرية خلال فترة 1900 - 1927، وقد تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى. يُعتبر فردريك تايلور هو المؤسس والمُحفز الرئيسي لهذه الحركة التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات من خلال تطبيق أساليب علمية ومنهجيات دقيقة في إدارة العمل.

أبرز المفكرين في حركة الإدارة العلمية:

فردريك تايلور (Frederick Taylor) هو المؤسس الرئيسي لهذه الحركة، وركز على دراسة العمل وتقسيمه إلى خطوات علمية تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. طور تايلور منهجًا علميًا لدراسة العمل يهدف إلى تحديد أفضل أسلوب لأداء كل مهمة.

فرانك و ليليان جلبرت (Frank & Lillian Gilbreth) كانا من أبرز أنصار تايلور وعملا على دراسة حركة العمل وتحليل الحركات الصغيرة التي يقوم بها العمال في تنفيذ المهام. وقد طورا تقنيات علمية لتحسين كفاءة الأداء من خلال تقليل الحركات غير الضرورية.

هنري جانث (Henry Gantt) طور جدول جانث الذي يُعد من أهم الأدوات المستخدمة في تخطيط الأعمال ومتابعتها. ساعد هذا الجدول في تنظيم وتحديد الأوقات اللازمة لأداء المهام المختلفة داخل المؤسسات.

موريس كوك (Morris Cooke): أحد المفكرين الذين ساهموا في إدخال تحسينات في طرق إدارة العمل من خلال تطبيق المبادئ العلمية في اختيار وتدريب العاملين.

ج- حركة العلاقات الإنسانية:

تُعد حركة العلاقات الإنسانية من أبرز الحركات التي أثرت في إدارة الموارد البشرية، إذ ركزت على أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في تحسين أداء العاملين. ظهرت هذه الحركة كرد فعل على النظرة التقليدية الميكانيكية التي كانت ترى في العامل مجرد آلة يجب تحديد حركته وأساليبه عمله تحت رقابة شديدة. كان لهذه الحركة دور كبير في تغيير مفاهيم الإدارة وأساليب التعامل مع الموظفين.

دراسات هاوثورن وأثرها:

بدأت هذه الحركة من خلال دراسات هاوثورن التي أجريت في شركة الكهرباء الأمريكية في مدينة شيكاغو، تحت إشراف إلتون مايو ما بين عامي 1923 و 1930. كانت هذه الدراسات تهدف إلى فهم العوامل في بيئة العمل التي تؤثر على الإنتاجية.

أهداف دراسات هاوثورن:

كانت الدراسة تسعى إلى تحديد العوامل التي تؤثر في زيادة الإنتاج، ومن بينها العوامل الاجتماعية والنفسية التي تساهم في تحسين الأداء.

تم التركيز على العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، حيث أكدت الدراسات أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الحوافز المادية، بل أيضاً على العوامل الاجتماعية مثل روح الفريق والتعاون بين الأفراد والعلاقات الجيدة بين العاملين.

أهم نتائج دراسة هاوثورن:

التعاون وروح الفريق: أكدت الدراسة أن الإنتاجية كانت تتحسن بشكل ملحوظ عندما كان هناك تعاون بين الأفراد، وعندما كانت بيئة العمل تشجع على العمل الجماعي.

التفاعل الاجتماعي: أشارت النتائج إلى أن العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل تلعب دوراً محورياً في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وأوضحت أن العاملين الذين يشعرون بالتقدير والاحترام في بيئة العمل يميلون إلى العمل بكفاءة أكبر.

ح- حركة العلوم السلوكية:

تُعتبر حركة العلوم السلوكية امتداداً طبيعياً لحركة العلاقات الإنسانية، حيث تركز هذه الحركة على الإنسان باعتباره مورداً بشرياً إنسانياً سلوكياً، بما يعكس فهماً أعمق لسلوكه واحتياجاته.

كانت حركة العلوم السلوكية رد فعل على الممارسات التقليدية في الإدارة التي كانت تعتمد على الموارد المادية فقط لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أكدت هذه الحركة على أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة، وأنه لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية فقط من خلال وجود الموارد المادية.

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الأساسية في أي منظمة، حيث تهتم بتسيير شؤون الأفراد العاملين من خلال مجموعة من الوظائف التي تركز على تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي أبرز الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية: يختص هذا النشاط بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة في المنظمة (من حيث العدد و النوع) بناءً على طبيعة النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

تحليل وتصنيف الوظائف: يتم في هذا النشاط تحليل الوظائف وتصنيفها وفقاً لمتطلبات العمل وتوصيفها، مما يساعد في تحديد الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى وظيفي.

نظام الاختيار والتعيين: يشمل هذا النشاط تحديد معايير الاختيار والتعيين للموظفين الجدد عبر إجراء المقابلات واختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظائف المطلوبة وفقاً لمتطلبات المنظمة.

إعداد خطة التدريب والتطوير: تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين مهارات العاملين وتطوير قدراتهم من خلال وضع برامج تدريبية مستمرة، مما يساهم في رفع كفاءتهم وملاءمتهم لأهداف المنظمة.

تصميم نظام الأجور والحوافز: يتم وضع أنظمة الأجور المناسبة لكل مستوى وظيفي، بالإضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي بناءً على أداء العاملين.

تصميم نظام تقييم الأداء: يتضمن هذا النشاط وضع معايير لتقييم أداء العاملين، والتأكد من وجود العدالة والمساواة في عمليات التقييم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وضع نظام الترقيات والنقل: يشمل هذا وضع ضوابط وإجراءات الترقيات والنقل في المنظمة، مما يضمن تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.

أمن وسلامة العاملين: يشمل وضع أنظمة السلامة المهنية والصناعية، بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية والاجتماعية لضمان سلامة العاملين ورفاهيتهم.

تقديم الخدمات للعاملين: يتضمن هذا النشاط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية، التي تساهم في تحسين العلاقات الداخلية بالمنظمة ورفع الولاء والانتماء للمنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على تطوير العنصر البشري واستثمار طاقاته بشكل فعال. وأهم هذه الأهداف تشمل:

تعزيز القدرات التنظيمية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تقوية القدرات التنظيمية من خلال تطوير العنصر البشري، مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

تمكين المنظمات من استقطاب الكفاءات: تهدف الإدارة إلى استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة للعمل في المنظمة عبر تحسين عملية التوظيف والاختيار.

المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة: تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة ربحها من خلال الاستفادة الأمثل من العاملين.

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بناءً على مهاراتهم وكفاءاتهم و قدراتهم من خلال التخطيط الجيد والتدريب المستمر.

استقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة: تسعى الإدارة لاختيار المرشحين المناسبين للوظائف بما يضمن قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

تحقيق استقرار اليد العاملة: تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين الناجحين وضمان استقرار العمل داخل المنظمة. تحفيز الأفراد وتطوير مهاراتهم: يتم تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم من خلال التدريب المستمر وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأداء المطلوب.

رفع الكفاءة الإنتاجية: تهدف الإدارة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بما يتماشى مع أهداف المنظمة. حل المشكلات العمالية: تقوم الإدارة بوضع حلول للمشاكل العمالية المختلفة بما يعزز العلاقات بين الموظفين والإدارة.

المراجع:

د.قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة طاهري محمد بشار، 2022_2023

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1652>